

Clase 9

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN

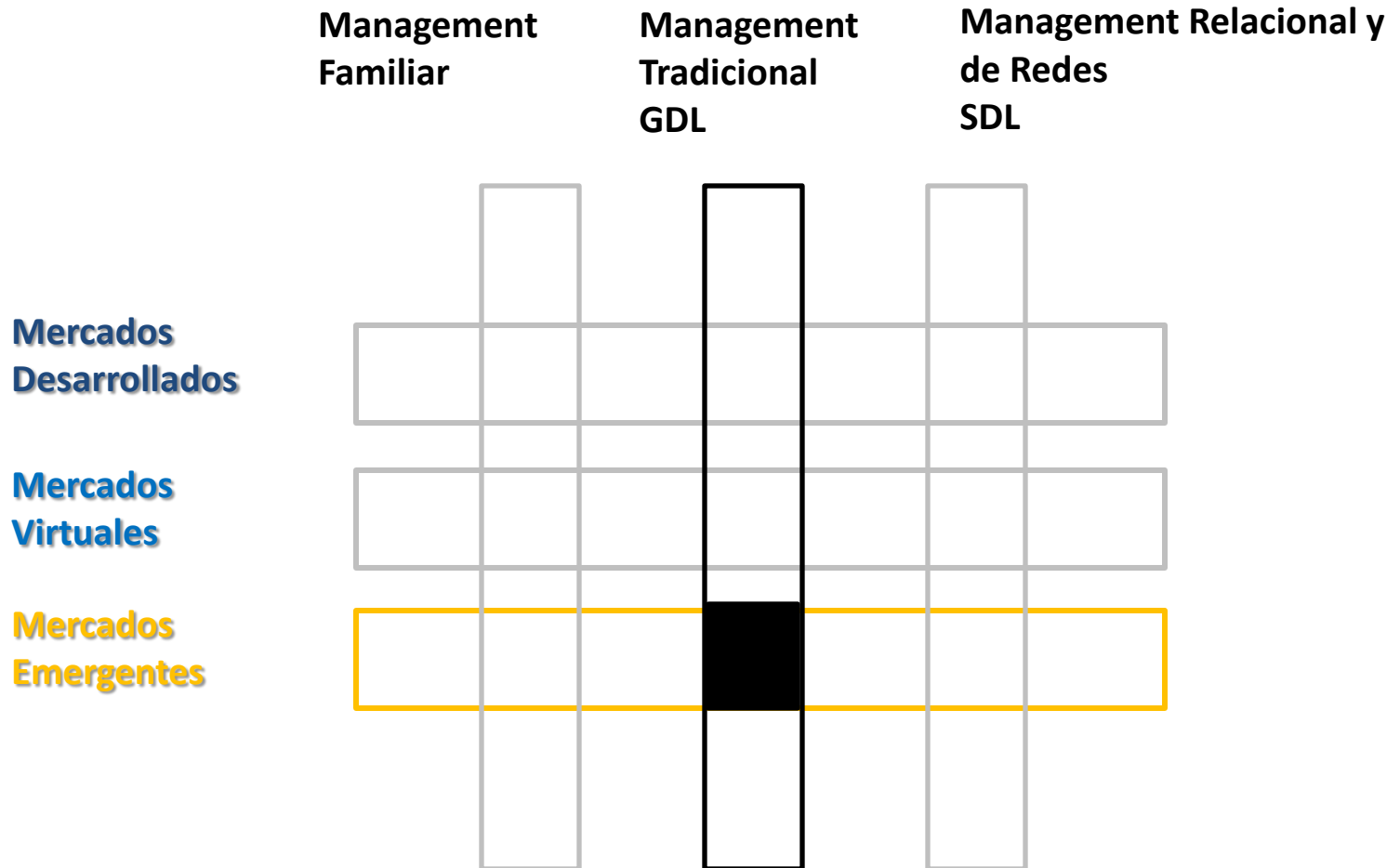


UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

Programa Tópicos Emergentes de Mktg

| | | | | | | | | | |
|-------|---|----------------------------------|---|----------------------------------|---|---|--|---|--------------------------------------|
| Marzo | Martes 6 | Jueves 8 | Martes 13 | Jueves 15 | Martes 20 | Jueves 22 | Lunes 26 | Martes 27 | Jueves 29 |
| | Introducción | Investig. de Mercado | Caso Starbucks | Mercados Emergentes | Conducta del Consumidor | Estrategias de Adaptación | Presentac. de Proyectos en cartelera | Caso Unilever en Brasil Licitación | Empresas Sociales con Paula Cardenau |
| Abril | Martes 3 | Jueves 5 | Martes 10 | Jueves 12 | Martes 17 | Jueves 19 | Martes 24 | Jueves 26 | |
| | Estrategias de Innovación | Feriado | Caso Nike | GDL con Luis Massuh | SDL con Luis Massuh | SDL aplicado con Luis Massuh | Caso Bibliografika | Ecosistemas | |
| Mayo | Martes 1 | Jueves 3 | Del 7 al 18 | | Martes 22 | Jueves 24 | Martes 29 | Jueves 31 | |
| | Feriado | Marketing de Redes | Período de Parciales | | Revisión de proyectos | Estrategias de Cooperación | Triple Bottom Line Caso | Liderazgo y Complejidad con Pato Catterberg | |
| Junio | Martes 5 | Jueves 7 | Martes 12 | Jueves 14 | Martes 19 | Jueves 21 | Martes 26 | Jueves 28 | |
| | Liderazgo y Complejidad con Pato Catterberg | Presentac. Eficaces Marcela Gola | Microfinanzas y Emprededurismo con Matías Kelly | Presentac. Eficaces Marcela Gola | Presentac. de los resultados a la cátedra | Presentac. de los resultados a la cátedra | Presentac. de los proyectos a las empresas | Presentac. de los proyectos a las empresas | |
| Julio | Del 2 al 15 | | | | | | | | |
| | Período de Finales | | | | | | | | |

Ejes de Evolución del Management



Agenda

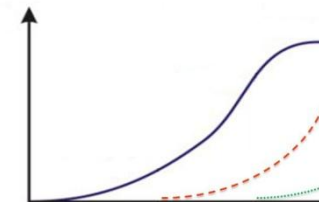
- 1. Límites de las estrategias de adaptación**
- 2. Recordando: Características de los mercados emergentes**
- 3. Estrategias de Innovación**
- 4. Resumen**

Al final de la clase deberíamos poder...

- ✓ Obtener una perspectiva crítica acerca de las estrategias de adaptación
- ✓ Evaluar otra de las estrategias que posibilitan superar las dificultades que caracterizan a los mercados emergentes.

Los BRIC tendrán el tamaño de los países del G7 en 2032.

Wilson & Rooba, Paper 99, Goldman Sachs



1. Límites de la Estrategia de Adaptación

No superan las restricciones macro y micro identificadas:

- Las segundas marcas son de menor calidad que las marcas líderes
- Los paquetes unitarios resultan más caros que el envase original
- Permanecen los problemas de distribución
- La tasa de interés es muy alta

Resuelven una restricción,
pero pierden de vista otra!!!

Pensamos que necesitamos más de la lógica que de la creatividad. Esta es una total y lamentable mala interpretación.

Edward de Bono

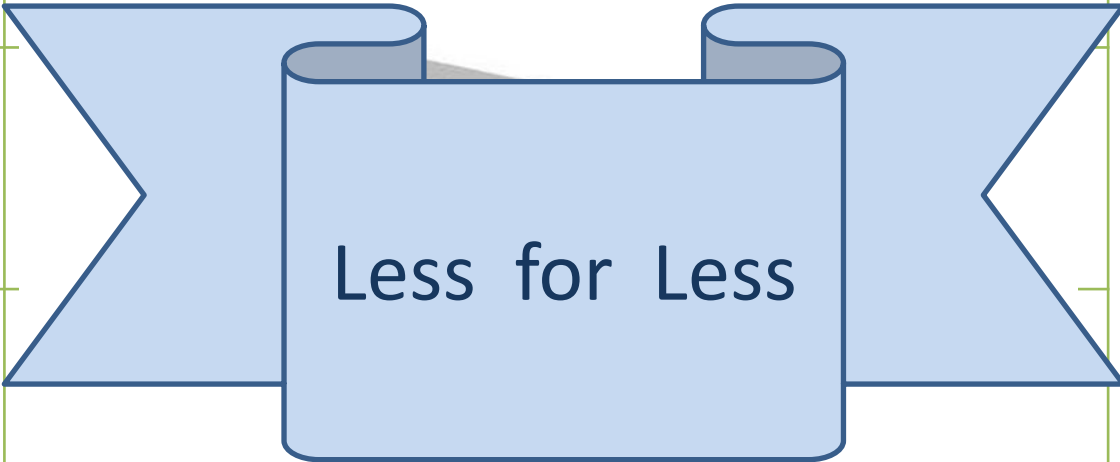


2. Características de los mercados emergentes

| Contexto | Situación | Ejemplo | Implicancias |
|----------|---|--|--|
| Macro | Entorno Económico y Político | <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica ([Hiper]Inflación, default) • Inestabilidad política (guerras y guerrillas) | <ul style="list-style-type: none"> • Mayor vulnerabilidad de la población de menores recursos • Necesidad de productos más económicos |
| | Infraestructura Física y Social | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de instalaciones (caminos, caños maestros, luz) • Falta de servicios públicos (salud, educación) | <ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de distribución (distancia y bajo # de hab/mts²) • Problemas de salud → ausentismo → menores ingresos |
| Micro | Características del Consumidor | <ul style="list-style-type: none"> • Bajo poder adquisitivo • Ingresos variables (diarios o semanales) • Falta de acceso a servicios financieros • Poco espacio de almacenamiento en el hogar • Baja penetración de electrodomésticos • Bajo nivel de posesión de auto | <ul style="list-style-type: none"> • Consumo diario • Consumo variable según disponibilidad de ingreso • Baja tolerancia a tomar riesgos por cambio de producto • Necesidad de puntos de venta accesibles • Necesidad de planes de pago |


Source: Wilson et al 2006, Hart 2007, Rangan et al 2007, Kandachar et al 2008, Wankel 2008,...

2. Características de los mercados emergentes

| Contexto | Situación | Ejemplo | Implicancias |
|----------|--|--|--------------|
| Macro | <u>Entorno Económico y Político</u> |  | |
| | <u>Infraestructura Física y Social</u> | | |
| Micro | <u>Características del Consumidor</u> | | |

Source: Wilson et al 2006, Hart 2007, Rangan et al 2007, Kandachar et al 2008, Wankel 2008,...

2. Características de los mercados emergentes

| Contexto | Situación | Ejemplo | Implicancias |
|----------|--|---|--------------|
| Macro | <u>Entorno Económico y Político</u> |  | |
| | <u>Infraestructura Física y Social</u> | | |
| Micro | <u>Características del Consumidor</u> | | |

Source: Wilson et al 2006, Hart 2007, Rangan et al 2007, Kandachar et al 2008, Wankel 2008,...

© Original Artist
Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com



Search ID: ggm090928

“ELECTRONIC CORRESPONDENCE IS HURTING OUR BUSINESS. YOU CAN READ MORE ABOUT THIS IN THE e-MAIL I’LL BE SENDING OUT TOMORROW.”

Innovation must become
value oriented from the
consumer's perspective

Bruni Celli, et al 2010

'standard'
business logic
is not enough

Marquez et al 2010

Never before in history has
innovation offered promise of so
much to so many in so short a time.



Bill Gates

Solución Integral

Las empresas ven
las características como *desafíos*
y se plantean *una* pregunta:

- ¿Cómo podemos unir la rentabilidad con los bajos precios, buena calidad y neutralizando los problemas de distribución y promoción?

Es decir, como podemos “*tener*” acceso y “*dar*” acceso?

Características como desafíos → Innovación



Innovación

Neutralizar una (o más) de los desafíos que caracterizan a las EE

Generan **leverage** sobre recursos que existen para otros fines, permitiendo compartir costos o generar mayores ingresos

Neutralizar

La tecnología si bien requiere de una alta inversión inicial pero bajos costos variables, permite neutralizar algunas situaciones desventajosas.

Ejemplos:

➤ Paneles solares



➤ Instalación de antena satelital o telefonía celular

Leverage sobre recursos existentes

Centros de distribución o almacenamiento



- oficina de correos (**Indian Postal System**), escuelas, hospitales

Reverse-distribution:

- un local que vende bienes puede también comprar bienes de los mismos clientes -que ahora son proveedores-

Tiempo ocioso de la gente a través de:

- de-skilling : escuelas rurales (**Gyan Shala**), clínica de ojos (**Aravind**)
- 'last-mile entrepreneurs' la BOP (**ITC, Gyan Shala**)

Ejemplos de innovación en los mercados tradicionales

| | Proceso | Propuesta de valor | | Posicionamiento/ Marketing | |
|-------------|------------------------------|---|----------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| | | Producto | Servicio | Precio | Distribución |
| Radical | <i>Fordismo</i> | <i>Celular</i> | <i>TV por Cable</i> | <i>Tarjeta de crédito</i> | <i>Supermercado</i> |
| Incremental | <i>Células de producción</i> | <i>Celular con cámara, música, internet</i> | <i>CableVisión Digital</i> | <i>Débito</i> | <i>Hipermercado</i> |
| Recombinada | <i>JIT (Just in Time)</i> | <i>Planes de celulares</i> | <i>Combos HD/football</i> | <i>Planes de pago</i> | <i>Canales híbridos</i> |

Ejemplos de innovación en los mercados virtuales

| | Proceso | Propuesta de valor | | Posicionamiento/ Marketing | |
|-------------|---------------------------|--------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-----------------|
| | | Producto | Servicio | Precio | Distribución |
| Radical | <i>Google, Paypal</i> | <i>My Space</i> | <i>Skype, Mercado Libre</i> | <i>Wikipedia</i> | <i>Amazon</i> |
| Incremental | <i>Gmail</i> | <i>Facebook</i> | <i>iTunes</i> | <i>Freemium</i> | <i>Despegar</i> |
| Recombinada | | | | <i>Groupon</i> | |

Ejemplos de innovación en los mercados emergentes



| | Proceso | Propuesta de valor | | Posicionamiento/ Marketing | | Actores |
|-------------|----------------------------------|--------------------|----------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| | | Producto | Servicio | Precio | Distribución | |
| Radical | <i>Clínica de Ojos (Aravind)</i> | <i>Cemex</i> | | <i>Microcrédito (Grameen Bank)</i> | | <i>Mi PC</i> |
| Incremental | | <i>PUR P&G</i> | | | <i>ETV + Micro-consignación</i> | <i>Hindustan Salt</i> |
| Recombinada | | | <i>Asembis</i> | | | |

¿Qué actores se integran?

¿cuáles son los actores del micro-contexto? *Los market actors*

- la empresa
 - competidores
 - distribuidores (mayoristas-minoristas)
 - consumidores
 - proveedores
- ... 'nuevos' actores de mercado
- la gente (no solo como consumidores sino también como distribuidores, proveedores o coordinadores)

¿Qué actores se integran?

| ¿cuáles son los actores del micro-contexto? <i>Los market actors</i> | ¿cuáles son los actores del macro-contexto? <i>Los non-market actors</i> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• la empresa• competidores• distribuidores (mayoristas-minoristas)• consumidores• proveedores <p>... 'nuevos' actores de mercado</p> <ul style="list-style-type: none">• la gente (no solo como consumidores sino también como distribuidores, proveedores o coordinadores) | <ul style="list-style-type: none">• los órganos de gobierno (municipalidades, provinciales, nacional)• las ONGs u organizaciones de la sociedad civil (OSC) ó el sector ciudadano• organismos internacionales de asistencia técnica financiera (BID, Banco Mundial, FOMIN, Naciones Unidas)• fundaciones de empresas privadas |

Aquí vale la pena detenerse un momento

| | | | |
|---|---------------|------------------------|------------------------------|
| | | FOCO DE LA INICIATIVA: | |
| | | EL PDT/SRV MNC | COMUNIDAD BOP |
| CARACTERÍSTICAS DE LAS ECONOMÍAS EMERGENES, COMO: | RESTRICCIONES | ADAPTACION | Charity & public policy?? |
| | DESAFIOS | INNOVATION | COOPERACION |



“Those who manage to position themselves at the center of an economic ecosystem, coordinating its members’ actions, can capture significant economic benefit and shape their environment”

(Reficco and Vernis, 2010, SKEN p.121).

Límites de la estrategia de innovación

1. Tienden a ser soluciones centralizadas en la MNC. Como consecuencia, llevan a problemas de escalabilidad por:
 - Fluctuaciones de la demanda
 - Altos costos de operación
 - Alto costo de replicar
2. La innovación es siempre desde la empresa, aun cuando cambia procesos ó se invitan nuevos actores



Resumiendo: Estrategias de Adaptación e Innovación

| Situación | Respuestas |
|---------------------------------|--|
| Entorno Económico y Político | <u>Adaptación</u> Adaptación del marketing mix a las restricciones de los mercados emergentes |
| Infraestructura Física y Social | |
| Características del Consumidor | <u>Innovación</u> Superación de los desafíos a través de su neutralización o leverage. |



Consigna

¿Cuáles son los conceptos que te resultaron más interesantes del día de hoy?
